

EFFECTO DE UN ANÁLISIS DE CLIENTES Y ACCIONES INTERFUNCIONALES DE LA EMPRESA SOBRE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A CLIENTES EN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN HOTELES PYMES

Hernández-León Rafael, Cadena-Badilla Jesús Martín, Vásquez-Quiroga Joaquín,
León-Moreno Francisco Javier

Universidad de Sonora campus Caborca
rafael.hernandez@unison.mx

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es conocer el efecto de los constructos *Análisis de Clientes (AC)* y *Coordinación Interfuncional (CI)* sobre el constructo *Acciones estratégicas a Clientes (EC)* en un estudio sobre Orientación al Mercado (OM) de hoteles PYMES del estado de Sonora, México. Los datos son obtenidos mediante una encuesta realizada a ejecutivos de mandos medios. En el método se aplica un análisis estadístico con SmartPLS. Los resultados destacan la importancia de la calidad de la información, el efecto de realizar un análisis sobre clientes y las estrategias que se toman para la atención al cliente. En cuanto su originalidad, existen pocos estudios empíricos en esta área del conocimiento en la región. La relevancia es proporcionar ideas para hacer eficiente las actividades internas de los hoteles. Se concluye que Las variables AC tiene un efecto insignificante sobre la variable EC sin embargo la variable CI si presenta un impacto significativo sobre la variable EC.

Palabras Claves: Orientación al mercado, clientes, SmartPLS.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the effect of the constructs Customer Analysis (AC) and Interfunctional Coordination (IC) on the construct Strategic Actions for Customers (EC) in a study on Market Orientation (OM) of SME hotels in the state of Sonora, Mexico. The data is obtained through a survey of middle management executives. In the method, a statistical analysis with SmartPLS is applied. The results highlight the importance of the quality of the information, the effect of conducting an analysis on clients and the strategies taken for customer service. Regarding its originality, there are few empirical studies in this area of knowledge in the region. The relevance is to provide ideas to make the internal activities of hotels efficient. It is concluded that the AC variables have an insignificant effect on the EC variable, however the CI variable does have a significant impact on the EC variable.

Keywords: Market orientation, customers, SmartPLS.

1. INTRODUCCIÓN

El nivel de OM de las empresas es un medio para lograr una ventaja competitiva que conduzca a mejores resultados económicos empresariales (Dursun y Kilic, 2017). El constructo OM tiene sus orígenes con investigaciones que se han realizado desde los años 60, por ejemplo, ejemplo Levitt (1960) y Drucker (1961). En la actualidad sigue siendo materia de estudio, debido a su importante contribución a las organizaciones establecidas o de reciente inicio. El constructo de OM ha sido modificado a través del tiempo para ser adaptado a los avances tecnológicos, económicos y sociales, y para lograr juntar todo el conocimiento sobre la OM en su definición, ha sido un reto de los investigadores. Como resultado existe una gran cantidad de definiciones, algunos de los primeros autores que participaron en su formación son: Felton (1959); Shapiro (1988); Kohli y Jaworski (1990); Narver y Slater (1990); Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Pelham y Wilson (1996); y Kasper (1998).

Para poder evaluar el nivel de OM de las organizaciones se utiliza para cada participante del mercado una subescala de análisis, otra de acciones, además de una subescala para medir el grado de coordinación interfuncional. Así, la OM queda definida por nueve componentes conductuales: *análisis del cliente, análisis del distribuidor, coordinación interfuncional, análisis de la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el cliente final, acciones estratégicas sobre el distribuidor, acciones estratégicas sobre la competencia, acciones estratégicas sobre el entorno* (Larbin, 1996)

De acuerdo a García, Benito y Varela (2011) la OM del cliente en las empresas hoteleras constituye un elemento clave de su éxito, por lo que resulta de interés su conocimiento, así como en qué medida ésta variable se asocia a diferentes características de las empresas.

Otro aspecto importante dentro de las PYMES es el constante aprendizaje. En este sentido, Rodríguez, Alonso, Celemín y Rubio (2008) consideran que el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo se han configurado como fuentes importantes, para aumentar ventajas competitivas en las empresas en general y en particular para las empresas hoteleras. Sin un adecuado proceso de aprendizaje que se acople a las cuatro fases del proceso de dirección del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, las empresas hoteleras no pueden asegurarse su supervivencia en la actualidad. Donde la competencia es creciente y las exigencias de los clientes es mayor. Para tener un constante aprendizaje en las empresas, se pueden utilizar instrumentos como son las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (Vega, 2014).

En un estudio realizado por Vega (2014) en empresas PYMES de la región de Sonora México, encontró una deficiencia en la cultura de OM por parte de los ejecutivos de mandos medios, ocasionada por una deficiente formación en el perfil de mercadotecnia. El estudio consistió en una encuesta donde los mandos medios se autocalificaron en las diferentes áreas de OM. Los resultados arrojaron: en cultura organizativa con OM, un promedio de 60, en el grado de escolaridad se encontró que el 45.45 por ciento de los ejecutivos responsables en atención al cliente en los hoteles, presentan una escolaridad menor a licenciatura, el 36.36 % tienen nivel de licenciatura, 9.09 por ciento niveles de especialidad y el 9.09 por ciento niveles de maestría.

Generalmente las empresas orientadas al mercado toman en cuenta las necesidades de los clientes, con el fin de atraerlos y satisfacer sus necesidades, logrando de esta manera clientes rentables. Con la finalidad de crear mayor valor de atribución para sus clientes, se debe considerar que, este posicionamiento se puede realizar sin tener que reflexionar sobre los métodos tradicionales de márketing. Es necesario recapacitar en que, la OM es un recurso fundamental que puede proporcionar y brindar habilidades, información y compromiso para su normal desarrollo, transformando los factores externos en ventajas competitivas a largo plazo para las PYMES del sector hotelero (Córdova, Cuarán y López, 2023).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Podemos deducir por la literatura que la OM es un pilar fundamental para el éxito de las PYMES, presentando un obstáculo que difícilmente se solventa en su totalidad convirtiéndose en un reto constante a superar para ser competente en el mercado. Por otro lado las empresas en general, tanto internacional, nacional y regional están en constante lucha para mantener una OM exitosa. Particularmente las PYMES del estado de Sonora México, muestran una deficiencia en OM en cuanto a filosofía, procesamiento de información, aprendizaje y coordinación interfuncional. Además, las investigaciones realizadas sobre OM coinciden generalmente en una directa relación de la OM con el uso de tecnologías de información y comunicación, y la cultura empresarial fundamentada en usos y costumbres de las empresas

Para este estudio se consideró analizar de los nueve componentes de Lambin únicamente los tres componentes: *acciones sobre cliente final*, *coordinación interfuncional* y *acciones estratégicas sobre los clientes*. Por lo que surge la pregunta ¿Es posible conocer el efecto de los *componentes análisis de clientes y coordinación interfuncional de la empresa* sobre el constructo *acciones estratégicas a clientes*, en la OM de hoteles PYMES?

III. OBJETIVO GENERAL

Conocer el efecto de los constructos *Análisis de Clientes (AC)* y *Coordinación Interfuncional (CI)* de la empresa sobre el constructo *Acciones Estratégicas a Clientes (EC)* en un estudio sobre OM de hoteles PYMES.

IV. HIPÓTESIS

H1. Realizar un análisis de clientes da como resultado a tomar mejores acciones estratégicas sobre los clientes

H2. Realizar acciones interfuncionales contribuye a mejorar las acciones estratégicas sobre los clientes

V. METODOLOGÍA

Para este estudio se utilizó una muestra aleatoria de 100 de los 545 hoteles PYMES existentes según DATATUR (2021), de los 100 encuestados fueron 37 mujeres y 63 hombres. Se utilizó un nivel de confianza de 95% y un error permitido de 5%, condiciones de validez cuando el estimador del parámetro tiene un comportamiento normal.

Para alcanzar la meta, se analizó la literatura de las variables dependientes e independientes, las cuales se operacionalizan de la siguiente manera:

- Variable independiente *Análisis de Clientes (AC)* Permite conocer la satisfacción del cliente durante su estancia en el hotel.
- Variable independiente *Coordinación interfuncional (CI)*: Operatividad interna de la empresa entre sus diferentes departamentos.
- Variable dependiente *Acciones Estratégicas de Clientes (EC)*: acciones que permiten ofrecer a los clientes soluciones adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estándares, que respondan a las necesidades futuras del mercado.

El análisis inferencial se lleva a cabo con SmartPLS 4 que es una herramienta idónea para la investigación en tecnologías de información, ya que permite evaluarla en dos etapas (Hair et al., 2019): a) modelo de medida (propiedades psicométricas de la escala usada para mediar una variable) y b) la estimación del modelo estructural (la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables).

a. Validación del modelo de medida

- **Fiabilidad de ítems:** se examina con las cargas factoriales (λ) o correlaciones simples. Para aceptar un ítem, es preciso poseer un valor superior a .707 (λ^2 , 50% de la varianza es explicada) (Chin, 1998).
- **Consistencia interna (fiabilidad compuesta):** se mide por medio del alfa de Cronbach (valor mínimo de .7), y el estadístico de Fornell y Larcker (1981) de .707.
- **Validación convergente:** se lleva a cabo a través de AVE, que requiere un valor superior a .50 (más del 50% de la varianza de la variable/constructo es proporcionado por sus ítems) (Fornell y Larcker, 1981). Solo se puede aplicar a indicadores reflectivos, como en esta investigación.
- **Validación discriminante:** para esta evaluación es utilizado el estadístico HTMT que corresponde al promedio de las correlaciones heterotrait-heteromethod en relación con el promedio de las correlaciones monotrait-heteromethod (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015) y el indicador Dijkstra-Henseler (ρ_A) que es preciso sea mayor a .7.

b. Validación del modelo estructural

Para esta valoración se usan dos índices básicos: varianza explicada o coeficiente de determinación (R^2) y los coeficientes path estandarizados (β). Las R^2 proporcionan un índice de la productividad de las variables independientes (exógenas) y β son las flechas en el nomograma (gráfico de PLS) que enlazan a las variables en el modelo interno y se obtiene al igual que la regresión múltiple, para ello, Chin (1998) propone que debe de alcanzar al menos un valor de .2 e idealmente ubicarse por encima de .3, y R^2 a un nivel de .67 representa un efecto sustancial, .33 moderado y .19 débil. También, la significancia (t-statistic) debe ser menor a .05 ($p < .05$) y para un submuestreo de 5000 de una cola (Hair et al., 2019): $t(.05; 4999) = 1.645$, que representa * $p < .05$; $t(.01; 4999) = 2.327$, que representa ** $p < .01$, y $t(.001; 4999) = 3.092$, que representa *** $p < .001$. Seguido a lo anterior, se encuentra el índice f^2 , que se utiliza para conocer si la variable independiente tiene un impacto sustancial sobre la variable dependiente y sus guías de acuerdo con Cohen (1988): .02, .15 y .35 representan un efecto pequeño, moderado y grande respectivamente.

Al ejecutar el algoritmo de PLS, fue necesario eliminar ítems que no contaban con la carga mínima. Se ejecuta de nueva cuenta el modelo con el fin de mejorarlo. Por ello, con los 100 cuestionarios y en conjunto con los parámetros del software SmartPLS de un submuestreo de 5000 submuestras, el método del intervalo de confianza utilizado es Bias-Corrected and accelerated (BCa) Bootstrap, un tipo de test de una cola y el nivel de significación de .05. se obtuvo las cruces de variables, la matriz de correlación, las cargas factoriales, la varianza extraída media (AVE), t-statistic, la varianza explicada (R^2), el tamaño del efecto (effect size) (f^2), los coeficientes path estandarizados (β), Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) y la Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), con el propósito de validar los valores obtenidos, verificar su consistencia, su homogeneidad, su heterogeneidad y de esta manera comprobar las hipótesis propuestas.

VI. RESULTADOS

En el análisis inferencial por medio del Modelado de Ecuaciones Estructurales, el cual una vez eliminados los ítems que no contaban con la carga mínima podemos observar en la Figura 1 los detalles en el nomograma de PLS.

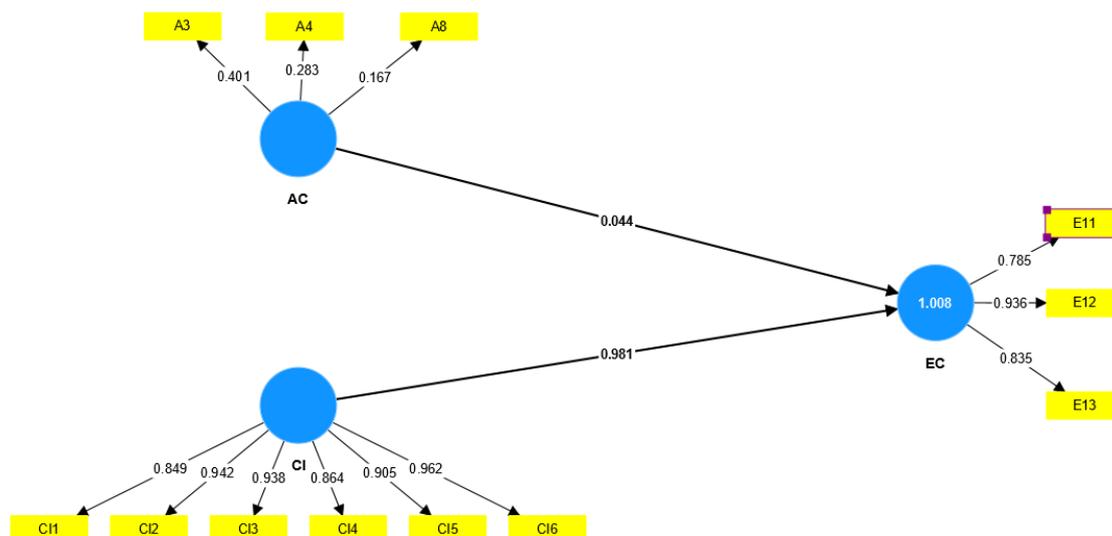


Figura 1. Elaboración propia

a) Modelo de medida

- Fiabilidad de ítems: los ítems muestran valores aceptables en los elementos CI y EC reflectivos (Tabla 1, Columna 2). Los factores de carga se encuentran en el rango de .785 a 0.962, superando el mínimo recomendado de 0.707. Sin embargo las cargas de los ítems del constructo AC presentó valores menores a 0.707.
- Consistencia interna (fiabilidad de constructos): la Tabla 1 Columna 3,4,5 y 6 indican que esta validación es la correcta para los constructos CI y EC al superar los mínimos aceptados por el estadístico de Fornell & Larcker (1981) de .707. Sin embargo, para el constructo AC arrojó un valor menor de 0.707.
- Validación Convergente: la evaluación es adecuada para esta investigación. En la Tabla 1 Columna 7, se puede apreciar que AVE en dos constructos CI y EC superan el valor mínimo requerido de .500. El constructo AC presentó un valor menor a 0.5.
- Validación discriminante: para analizar este concepto, fue utilizado el método HTMT, que de acuerdo con Henseler et al. (2015) requiere un valor máximo de .85, la Tabla 2 sitúa los resultados como favorables existiendo una discordancia en la relación CI con EC

b) Modelo estructurado

En la Tabla 3, se aprecia la evaluación del modelo y las hipótesis planteadas en base a la revisión de la literatura.

Al examinar los resultados de la Figura 1 y Tabla 3, es posible constatar que las hipótesis H1 y H2 cuentan con valores no significativos en t-statistic, el valor del coeficiente path en la hipótesis H1 es débiles (menor a .2: Chin, 1998) mientras que la hipótesis H2 presentó un coeficiente path satisfactorio y su f2 no cuenta con un impacto importante en las variables dependientes (se requiere al menos .15: Cohen, 1988). La significancia estadística (t-statistic) que se obtuvo en las hipótesis H1, H2 no es adecuada, al presentar valores mayores de .05 con ($p < .05$). Las hipótesis H1 es rechazadas con un $\beta = -0.044$ y t-statistic de 0.088 ($p < .05$). no cumplen con los valores mínimos requeridos. La hipótesis H2 es aceptada con $\beta = 0.981$ y t-statistic de 70.922 ($p < .05$).

Tabla 1. Confiabilidad individual de los ítems y variables

Constructo Ítem	Carga	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta rho_a	Fiabilidad compuesta rho_c	Fiabilidad compuesta rho_c	AVE	R ²
AC		0.230	0.235	0.210	0.210	0.090	No aplica
A3	0.401						
A4	0.283						
A8	0.167						
CI		0.966	0.968	0.960	0.960	0.830	No aplica
CI1	0.849						
CI2	0.942						
CI3	0.938						
CI4	0.864						
CI5	0.905						
CI6	0.962						
EC		0.884	0.896	0.890	0.890	0.730	1.008
E11	0.785						
E12	0.936						
E13	0.835						

Tabla 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AC	CI	EC
AC			
CI	0.474		
EC	0.541	1.010	

Tabla 3. Resumen de los resultados con SmartPLS

Hipótesis	f ²	Coficiente path	T - statistic	Comentario
H ₁ Acciones sobre clientes -> Estrategias sobre clientes	-0.180	0.044	0.088	Rechazada
H ₂ Coordinación interfuncional -> Estrategias sobre clientes	- 89.427	0.981	70.922	Aceptada

VII. CONCLUSIONES.

7.1 Introducción

Como conclusión se ofrece un resumen y discusión de los resultados obtenidos en relación al objetivo planteado, y una descripción de las aportaciones que este trabajo de investigación ofrece.

7.2 En relación con el objetivo planteado

El objetivo de la investigación se cumple al obtener los resultados del análisis SmartPLS, y se concluye a partir de los resultados de f^2 sobre las variables independientes: (a) la variable *Análisis de Clientes* presenta un impacto muy pequeño o insignificante sobre la variable *Acciones Estratégicas a Clientes*, (b) La variable *Coordinación Interfuncional* presentan un impacto considerable sobre la variable *Acciones Estratégicas a Clientes*.

7.3 Con respecto a las hipótesis planteadas

La hipótesis aceptada fue H2, mientras que la hipótesis H1 fue rechazado, sin embargo la validación del modelo de medida y el modelo estructural es aceptable y se puede mejorar realizando ajustes en la valoración de los componentes analizados.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que en próximos estudios es recomendable hacer ajustes en el modelo, manipulando el modelo estructural con diferentes interconexiones entre las variables. Otra alternativa es realizar una nueva encuesta quitando del instrumento los ítems eliminados en este primer análisis SmartPLS y realizar de nuevo el análisis en SmartPLS.

VIII. REFERENCIAS.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. En G. Marcoulides (Eds), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale. LEA.

Córdova, B., Cuarán, P. y López, O. (2023). Análisis de la orientación al mercado de las pymes del sector hotelero en la ciudad de San Juan de Pasto. *Travesía emprendedora*. 7 (1), 50-58.

DATATUR (2021). Recuperado en [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2021-07\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2021-07(ES).pdf)

Dursun, T., y Kilic, C. (2017). Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 1–18.

Drucker, F.P. (1961). *The Practice of Management*. Nueva York: Ed. Mercury. ISBN: 0060878975

Felton, A.P. (1959): "Making the Marketing Concept Work". *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-62

Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

García, T., Benito, I. y Varela, C. (2011). Calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio h/e: efecto de las características de los hoteles. *Revista galega de economía*, 20 (1), 1-16.

- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G., y Roldán, J. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kasper, H. (1998): "Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies". 27th EMAC Annual Conference, from 20th to 23th may, Estocolmo. Proceedings, Vol. 2, pp.579-599.
- Kholi, A. K. y Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "Markor - A Measure of Market Orientation." *Journal of Marketing Research*, 30, 4 pp: 467-477.
- Lambin, J. (1996). The Misunderstanding about Marketing. *CEMS Business Review*, 37-56.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia, *Harvard Business Review*., vol. 38, p. 24-47
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). "The effect of a Market Orientation on business profitability." *Journal of Marketing*, 54, 4 pp: 20-35.
- Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firma structure, strategy, and market orientation. Culture on dimensions of small-firm performance." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1 pp: 27-43.
- Rodríguez J., M., Alonso A., Celemín P. y Rubio A. (2008). Aprendizaje y dirección del conocimiento organizativo en los hoteles de lujo españoles. *Papers de Turisme*, N° 43-44, 2008, 33-48
- Shapiro, B.P. (1988). What the hell is market oriented?. *Harvard Business Review*. Vol. 66, No. 3, pp. 119-125. Publicado en 1989 bajo el título: "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". *Harvard Deusto Business Review*. No. 39, tercer trimestre, pp. 3-10.
- Vega, R.A. (2014). Estrategias tecnológicas que fortalezcan la orientación al mercado de las MiPYMES, del estado de Sonora (tesis doctoral) UPAEP. Puebla, Puebla, México. Departamento de Planeación estratégica y dirección de tecnología.